

Документы  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
СФЕРЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем:  
в зачетных единицах: 8 з.е.  
в академических часах: 288 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Смолина Е. С.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

**Согласование и утверждение**

| № | Подразделение<br>или<br>коллегиальный<br>орган | Ответственное<br>лицо                                                           | ФИО           | Виза        | Дата, протокол<br>(при наличии) |
|---|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------------------------|
| 1 | Институт<br>менеджмента                        | Заведующий<br>кафедрой,<br>руководитель<br>подразделения,<br>реализующего<br>ОП | Трошина Е. П. | Рассмотрено | 27.05.2026, № 7                 |

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - Формирование у обучающихся целостной системы теоретических знаний и прикладных навыков в области управления проектной деятельностью

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить методы и принципы управления проектами;
- Овладеть инструментами контроля за ходом реализации проектов;
- Уметь осуществлять постановку целей и задач проекта, формировать проектную команду, выстраивать коммуникации при управлении проектной деятельностью.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта

*Знать:*

УК-2.1/Зн1 Знает этапы жизненного цикла проекта

*Уметь:*

УК-2.1/Ум1 Умеет определять и анализировать стадию жизненного цикла проекта

*Владеть:*

УК-2.1/Нв1 Владеет инструментами анализа проекта на разных этапах его жизненного цикла

УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах жизненного цикла

*Знать:*

УК-2.2/Зн1 Знает методы управления проектом на различных этапах его жизненного цикла

*Уметь:*

УК-2.2/Ум1 Умеет применять методы управления проектом на различных этапах его жизненного цикла

*Владеть:*

УК-2.2/Нв1 Владеет инструментами управления проектом на разных этапах его жизненного цикла

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

*Знать:*

УК-3.2/Зн1 Виды командных стратегий, принципы и способы управления командами и коллективами

*Уметь:*

УК-3.2/Ум1 Вырабатывать командную стратегию, применять способы управления командами

*Владеть:*

УК-3.2/Нв1 Имеет навыки выявлять и разрешать конфликтные ситуации на ранних стадиях, предотвращать их возникновение

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-1.1 Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории

*Знать:*

ОПК-1.1/Зн1 Знать (на продвинутом уровне) экономические, организационные и управленческие теории

*Уметь:*

ОПК-1.1/Ум1 Уметь применять знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории для решения профессиональных задач

*Владеть:*

ОПК-1.1/Нв1 Владеет навыком принятия управленческих решений и оценки экономических, организационных, управленческих последствий принимаемых решений

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК-4.1 Руководит проектной и процессной деятельностью с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков

*Знать:*

ОПК-4.1/Зн1 Знает современные практики управления проектом

*Уметь:*

ОПК-4.1/Ум1 Умеет создавать проектные команды и временные рабочие группы

*Владеть:*

ОПК-4.1/Нв1 Имеет навыки руководства проектными командами и временными рабочими группами

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3, 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

| Компетенция                                                                                                                                                                                                                  | Предшествующие дисциплины                                                                                                                    | Последующие дисциплины                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления |                                                                                                                                              |                                                                                                                          |
| ОПК-1.1 Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории                                                                                       | Производственная практика:<br>научно-исследовательская работа,<br>Управленческая экономика,<br>Учебная практика:<br>ознакомительная практика | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы,<br>Производственная практика:<br>преддипломная |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-4 - Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
| ОПК-4.1 Руководит проектной и процессной деятельностью с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                   | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Проектирование бизнес-моделей, Производственная практика: преддипломная |
| УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
| УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Производственная практика: научно-исследовательская работа, Управление бизнес-процессами                                                                                                                                                                          | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы                                                                          |
| УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах жизненного цикла                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Производственная практика: научно-исследовательская работа, Управление бизнес-процессами                                                                                                                                                                          | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы                                                                          |
| УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
| УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом, Управление командами | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы                                                                          |

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

| Период обучения   | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Практические занятия (часы) | Групповая контактная работа (часы) | Индивидуальная контактная работа (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация |
|-------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Третий семестр    | 144                       | 4                        | 12                              | 12                          |                                    | 0,15                                    | 113,85                        | Зачет                    |
| Четвертый семестр | 144                       | 4                        | 12                              | 12                          | 2                                  | 0,3                                     | 95,7                          | Экзамен                  |
| Всего             | 288                       | 8                        | 24                              | 24                          | 2                                  | 0,45                                    | 209,55                        | 52                       |

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

|  |  |         |            |
|--|--|---------|------------|
|  |  | занятия | ная работа |
|--|--|---------|------------|

| Наименование раздела, темы                                                                             | Всего         | Практические | Самостоятель  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Раздел 1. Проектная деятельность</b>                                                                | <b>125,85</b> | <b>12</b>    | <b>113,85</b> |
| Тема 1.1. Методология управления проектами: разграничение подходов проектного и процессного управления | 39,85         | 4            | 35,85         |
| Тема 1.2. Документация по проекту.                                                                     | 44            | 4            | 40            |
| Тема 1.3. Жизненный цикл проекта. Риски проекта                                                        | 42            | 4            | 38            |
| <b>Раздел 2. Инструменты управления проектами и проектными командами</b>                               | <b>107,7</b>  | <b>12</b>    | <b>95,7</b>   |
| Тема 2.1. Особенности формирования проектных команд и управления ими                                   | 33,7          | 4            | 29,7          |
| Тема 2.2. Организация и координация исполнения проекта                                                 | 38            | 4            | 34            |
| Тема 2.3. Аджайл-технологии в проектном управлении. Технические решения для проектного управления      | 36            | 4            | 32            |

## 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

|                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Вид контроля             | Форма контроля/Оценочное средство |
| Текущий контроль         | Тестирование                      |
| Промежуточная аттестация | Зачет<br>Экзамен                  |

| № п/п | Наименование раздела                                    | Вид контроля/ используемые оценочные материалы |                      |
|-------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|
|       |                                                         | Текущий                                        | Промежут. аттестация |
| 1     | Проектная деятельность                                  | Тестирование                                   | Зачет<br>Экзамен     |
| 2     | Инструменты управления проектами и проектными командами | тестирование                                   | Зачет<br>Экзамен     |

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Проектная деятельность Тестирование

| № п/п | Содержание вопроса |                                | Компетенция |
|-------|--------------------|--------------------------------|-------------|
|       |                    | Правильный ответ (ключ ответа) |             |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Руководитель проекта обнаружил, что ожидания ключевого заказчика существенно расходятся с целями, зафиксированными в Уставе проекта. Каков наиболее правильный первый шаг в данной ситуации?</p> <p>А) Срочно скорректировать план управления проектом, чтобы учесть новые пожелания.</p> <p>В) Инициировать формальный запрос на изменение, чтобы привести Устав в соответствие с новыми ожиданиями.</p> <p>С) Проанализировать Устав проекта совместно с заказчиком и спонсором для выравнивания понимания границ и целей проекта.</p> <p>Д) Отложить решение вопроса до стадии закрытия, чтобы не задерживать старт работ.</p>                                                                                                                | УК-2 |
|   | <p>Ответ: С</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| 2 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>В середине фазы реализации выяснилось, что ключевой подрядчик задерживает поставку критически важного компонента на 2 недели. Финансовый резерв исчерпан, а перенос общего срока сдачи проекта недопустим. Какое действие в первую очередь должен предпринять руководитель проекта?</p> <p>А) Провести переговоры с поставщиком о выплате штрафных санкций (неустойки).</p> <p>В) Сообщить заказчику о неизбежном переносе сроков всего проекта.</p> <p>С) Проанализировать расписание на предмет возможности распараллеливания задач (быстрый проход) или добавления ресурсов на последующие зависимые операции (сжатие).</p> <p>Д) Исключить зависимую от поставки задачу из содержания проекта, чтобы соблюсти срок.</p>                      | УК-2 |
|   | <p>Ответ: С</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| 3 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>В ходе анализа освоенного объема (Earned Value Analysis) получены следующие данные: Плановый объем (PV) = 100 000 руб., Освоенный объем (EV) = 90 000 руб., Фактическая стоимость (AC) = 95 000 руб. О чем свидетельствует проектное отклонение по стоимости (CV) и отклонение по срокам (SV)?</p> <p>А) Проект опережает график и идет с экономией бюджета.</p> <p>В) Проект отстает от графика и идет с перерасходом бюджета.</p> <p>С) Проект отстает от графика, но идет с экономией бюджета.</p> <p>Д) Проект опережает график, но идет с перерасходом бюджета.</p>                                                                                                                                                                         | УК-2 |
|   | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| 4 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>В процессе выполнения работ инженер обнаружил серьезную ошибку в спецификации, которая делает невозможной дальнейшую сборку. Инженер устно согласовал со своим начальником внесение исправлений «на месте» без оформления документов, чтобы не терять время. Нарушает ли это методологию управления проектом?</p> <p>А) Нет, так как приоритетом является скорость устранения технических проблем.</p> <p>В) Да, так как любое изменение содержания, сроков или стоимости должно проходить через формальную процедуру интегрированного управления изменениями.</p> <p>С) Нет, если начальник отдела является членом команды управления проектом.</p> <p>Д) Да, но только в том случае, если изменение влияет на итоговую стоимость продукта.</p> | УК-2 |
|   | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| 5 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Руководитель проекта идентифицировал риск: «Из-за нестабильности курса валют итоговая стоимость импортного оборудования может значительно возрасти». Было принято решение закупить валюту в полном объеме на старте проекта по фиксированному курсу. Какая стратегия реагирования на риск была использована?</p> <p>А) Уклонение (избегание).</p> <p>В) Передача (страхование).</p> <p>С) Смягчение (снижение последствий).</p> <p>Д) Принятие.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | УК-2 |
|   | <p>Ответ: А</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |
| 6 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между этапом жизненного цикла проекта и документом, который создается в первую очередь на данном этапе.</p> <p>1. Инициация</p> <p>2. Планирование</p> <p>3. Мониторинг и контроль</p> <p>4. Завершение</p> <p>А. Отчет об освоенном объеме (Earned Value Report)</p> <p>Б. Устав проекта (Project Charter)</p> <p>В. Итоговый отчет и архив извлеченных уроков</p> <p>Г. Базовый план содержания и расписания</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | УК-2 |
|   | <p>Ответ:</p> <p>1 — Б</p> <p>2 — Г</p> <p>3 — А</p> <p>4 — В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 7  | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между описанием действия команды и использованной стратегией реагирования на негативный риск.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Команда отказалась от выполнения высокорискованной части объема работ, исключив данную задачу из содержания проекта.</li> <li>2. Команда заключила договор страхования гражданской ответственности на случай аварии при монтаже.</li> <li>3. Команда провела дополнительное обучение персонала, чтобы снизить вероятность брака с 30% до 5%.</li> <li>4. Команда не стала предпринимать превентивных мер из-за низкой вероятности угрозы, решив задействовать резерв в случае ее наступления.</li> </ol> <p>А. Принятие<br/>Б. Уклонение (избегание)<br/>В. Передача<br/>Г. Смягчение</p>                                               | УК-2 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 — Б<br/>2 — В<br/>3 — Г<br/>4 — А</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |
| 8  | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между инструментом (диаграммой) и его основным назначением в управлении качеством проекта.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диаграмма Исикавы (причинно-следственная связь)</li> <li>2. Контрольная карта (карта Шухарта)</li> <li>3. Диаграмма Парето</li> <li>4. Гистограмма</li> </ol> <p>А. Определение того, находится ли технологический процесс в стабильном состоянии и в установленных пределах допуска.<br/>Б. Выявление немногочисленных ключевых причин (правило 80/20), ответственных за большинство дефектов.<br/>В. Структурированное выявление корневых причин проблемы путем анализа факторов (персонал, оборудование, методы и т.д.).<br/>Г. Графическое отображение распределения частоты попадания измеряемых параметров в заданные интервалы.</p> | УК-2 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 — В<br/>2 — А<br/>3 — Б<br/>4 — Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |
| 9  | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте этапы декомпозиции содержания проекта при создании иерархической структуры работ (ИСР) в правильной последовательности.</p> <p>А. Декомпозиция выделенных контрольных счетов и пакетов работ до уровня, пригодного для оценки и контроля (принцип 8/80 часов).<br/>Б. Определение итогового продукта проекта и крупных результатов поставки (верхний уровень).<br/>В. Идентификация и документирование соответствия всем пунктам содержания с помощью словаря ИСР.<br/>Г. Выделение основных фаз жизненного цикла проекта или ключевых компонентов продукта (второй уровень).<br/>Д. Проверка степени декомпозиции: можно ли для нижнего элемента оценить стоимость, назначить ответственного и измерить результат.</p>                                                                    | УК-2 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Б → Г → А → Д → В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |
| 10 | <p>Установите последовательность</p> <p>Установите хронологическую последовательность действий руководителя проекта после того, как неидентифицированный ранее риск (проблема) реализовался и оказал критическое воздействие, выходящее за пределы полномочий руководителя проекта.</p> <p>А. Зафиксировать инцидент в журнале проблем и оценить его отклонение от толерантности проекта.<br/>Б. Информировать спонсора или куратора проекта с предложением вариантов преодоления проблемы.<br/>В. Принять решение по выделению средств из управленческого резерва или остановке проекта.<br/>Г. Выполнить действия в соответствии с полученным решением и обновить реестр уроков.<br/>Д. Обнаружить, что полномочия по изменению бюджета или сроков недостаточны для решения проблемы.</p>                                                   | УК-2 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>А → Д → Б → В → Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |
| 11 | <p>Установите последовательность</p> <p>Укажите правильную последовательность ключевых шагов при административном завершении проекта.</p> <p>А. Передача заказчику конечного продукта (результата) и подписание актов приема-передачи.<br/>Б. Архивирование проектной документации для возможных будущих обращений или аудитов.<br/>В. Окончательный анализ исполнения контрактов с подрядчиками, завершение взаиморасчетов и их формальное закрытие.<br/>Г. Сбор и документирование извлеченных уроков (Lessons Learned) по итогам проекта.<br/>Д. Подтверждение спонсором и заказчиком формального завершения всех работ в соответствии с критериями приемки.</p>                                                                                                                                                                           | УК-2 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    | <div> <div>Ответ:</div> <div><math>A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow G \rightarrow B</math></div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |
| 12 | <div> <div>Решите задачу</div> <div>В ходе анализа освоенного объема (Earned Value Analysis) получены следующие данные: Плановый объем (PV) = 100 000 руб., Освоенный объем (EV) = 90 000 руб., Фактическая стоимость (AC) = 95 000 руб. Какую величину составляет проектное отклонение по стоимости (CV) и каково оно?</div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div><math>CV = EV - AC = -5\ 000</math> (перерасход)</div> </div>                                                                                                               | УК-2  |
| 13 | <div> <div>Решите задачу</div> <div>В ходе анализа освоенного объема (Earned Value Analysis) получены следующие данные: Плановый объем (PV) = 100 000 руб., Освоенный объем (EV) = 90 000 руб., Фактическая стоимость (AC) = 95 000 руб. Какую величину составляет отклонение по срокам (SV) и каково оно?</div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div><math>SV = EV - PV = -10\ 000</math> (отставание)</div> </div>                                                                                                                           | УК-2  |
| 14 | <div> <div>Закончите фразу</div> <div>Один из базовых принципов декомпозиции при построении Иерархической структуры работ (ИСР) гласит, что на нижнем уровне пакеты работ должны быть описаны так, чтобы их можно было оценить, поручить ответственному, измерить результат и ...</div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>проконтролировать</div> </div>                                                                                                                                                                                    | УК-2  |
| 15 | <div> <div>Решите задачу</div> <div>Бюджет проекта составляет 500 000 рублей. На текущий момент запланировано выполнить 60% работ, а фактически выполнено 50%. Освоенный объем (EV) составил 250 000 рублей. Чему равен индекс выполнения сроков (SPI) и что он означает?</div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div><math>SPI = EV / PV = 250\ 000 / (500\ 000 \times 0,6) = 0,83</math>. Проект отстает от графика</div> </div>                                                                                                              | УК-2  |
| 16 | <div> <div>Ответьте на вопрос</div> <div>В сетевом графике проекта работа Б начинается строго после завершения работы А. При оптимизации расписания руководитель проекта решает начать работу Б за 3 дня до полного завершения работы А, организовав передачу промежуточных результатов. Какой метод сжатия расписания он применил?</div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>Быстрый проход (Fast Tracking) — организация параллельного выполнения работ, которые обычно выполняются последовательно</div> </div>                            | УК-2  |
| 17 | <div> <div>Выберите один вариант ответа</div> <div>Какой показатель позволяет инвестору понять, за какой период времени проект окупит первоначальные вложения за счёт чистых денежных поступлений?</div> <div>           А) Чистая приведённая стоимость (NPV)<br/>           Б) Внутренняя норма доходности (IRR)<br/>           В) Срок окупаемости (Payback Period)<br/>           Г) Индекс прибыльности (PI)         </div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>В</div> </div>                                                           | ОПК-1 |
| 18 | <div> <div>Выберите один вариант ответа</div> <div>В какой организационной структуре руководитель проекта обладает наибольшими полномочиями по распределению ресурсов и бюджета?</div> <div>           А) Функциональная<br/>           Б) Слабая матричная<br/>           В) Сбалансированная матричная<br/>           Г) Проектная (проектно-ориентированная)         </div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>Г</div> </div>                                                                                                             | ОПК-1 |
| 19 | <div> <div>Выберите один вариант ответа</div> <div>Команда проекта решила приобрести страховой полис от пожара на строительной площадке. Какая стратегия реагирования на риск была использована?</div> <div>           А) Уклонение<br/>           Б) Смягчение<br/>           В) Передача<br/>           Г) Принятие         </div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>В</div> </div>                                                                                                                                                       | ОПК-1 |
| 20 | <div> <div>Выберите один вариант ответа</div> <div>Согласно Манифесту гибкой разработки (Agile Manifesto), чему отдаётся более высокий приоритет?</div> <div>           А) Следование первоначальному плану важнее удовлетворённости заказчика<br/>           Б) Работающий продукт важнее исчерпывающей документации<br/>           В) Контрактные обязательства важнее сотрудничества с заказчиком<br/>           Г) Инструменты и процессы важнее людей и взаимодействия         </div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>Б</div> </div> | ОПК-1 |
| 21 | <div> <div>Выберите один вариант ответа</div> <div>Согласно двухфакторной теории Фредерика Герцберга, что из перечисленного относится к мотиваторам, а не к гигиеническим факторам?</div> <div>           А) Уровень заработной платы<br/>           Б) Комфортные условия труда<br/>           В) Признание достижений и возможность профессионального роста<br/>           Г) Отношения с непосредственным руководителем         </div> </div> <div> <div>Ответ:</div> <div>В</div> </div>                                                  | ОПК-1 |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--|-------|--|-------|--|-------|--|
| 22     | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между финансовым показателем и вопросом, на который он отвечает при оценке проекта.</p> <p>1. Срок окупаемости (Payback Period)</p> <p>2. Чистая приведённая стоимость (NPV)</p> <p>3. Внутренняя норма доходности (IRR)</p> <p>4. Индекс прибыльности (PI)</p> <p>А. Сколько рублей сегодняшней стоимости инвестор получит на каждый вложенный рубль?</p> <p>Б. При какой максимальной ставке дисконтирования проект остаётся безубыточным?</p> <p>В. Через какое время проект вернёт первоначальные инвестиции?</p> <p>Г. Насколько богаче станет инвестор в сегодняшних деньгах после реализации проекта?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ОПК-1  |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 — В</td></tr><tr><td></td><td>2 — Г</td></tr><tr><td></td><td>3 — Б</td></tr><tr><td></td><td>4 — А</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ответ: | 1 — В |  | 2 — Г |  | 3 — Б |  | 4 — А |  |
| Ответ: | 1 — В                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 2 — Г                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 3 — Б                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 4 — А                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
| 23     | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между примером действия и стратегией реагирования на негативный риск (угрозу).</p> <p>1. Команда решила исключить особо рискованную технологию из объёма проекта и заменить её проверенным аналогом.</p> <p>2. Команда заложила в бюджет резерв «на непредвиденные расходы» для покрытия возможных потерь от некритичного риска.</p> <p>3. Команда застраховала оборудование от кражи и повреждения.</p> <p>4. Команда наняла дополнительного инженера для ускорения тестирования, чтобы снизить вероятность пропуска критического бага.</p> <p>А. Передача</p> <p>Б. Уклонение (избегание)</p> <p>В. Смягчение (снижение вероятности/последствий)</p> <p>Г. Принятие (активное или пассивное)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ОПК-1  |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 — Б</td></tr><tr><td></td><td>2 — Г</td></tr><tr><td></td><td>3 — А</td></tr><tr><td></td><td>4 — В</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ответ: | 1 — Б |  | 2 — Г |  | 3 — А |  | 4 — В |  |
| Ответ: | 1 — Б                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 2 — Г                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 3 — А                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 4 — В                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
| 24     | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между стадией развития проектной команды и её описанием.</p> <p>1. Формирование (Forming)</p> <p>2. Конфликтование (Storming)</p> <p>3. Нормирование (Norming)</p> <p>4. Функционирование (Performing)</p> <p>А. Участники вырабатывают общие правила взаимодействия, распределяют роли, растёт взаимное доверие и конструктивное сотрудничество.</p> <p>Б. Команда работает как слаженный механизм, высокая производительность, конфликты решаются быстро и без вмешательства руководителя.</p> <p>В. Участники присматриваются друг к другу, определяют цели и границы задач, ведут себя вежливо и несколько настороженно, нуждаются в чётких директивах.</p> <p>Г. Возникают споры о методах работы, борьба за неформальное лидерство, открытые или скрытые конфликты, сопротивление контролю.</p>                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-1  |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 — В</td></tr><tr><td></td><td>2 — Г</td></tr><tr><td></td><td>3 — А</td></tr><tr><td></td><td>4 — Б</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ответ: | 1 — В |  | 2 — Г |  | 3 — А |  | 4 — Б |  |
| Ответ: | 1 — В                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 2 — Г                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 3 — А                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 4 — Б                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
| 25     | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между ценностью, зафиксированной в Манифесте гибкой разработки ПО, и её смыслом в проектной деятельности.</p> <p>1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов</p> <p>2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации</p> <p>3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта</p> <p>4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану</p> <p>А. Команда регулярно показывает заказчику инкремент продукта для получения обратной связи вместо того, чтобы просто отчитываться о проценте выполнения плана.</p> <p>Б. Команда не тратит недели на написание детальной спецификации до начала разработки, а итеративно уточняет требования в процессе диалога.</p> <p>В. Scrum-мастер в первую очередь решает проблемы коммуникации внутри команды, а не требует неукоснительного соблюдения регламентов ради регламентов.</p> <p>Г. При появлении новых рыночных данных Владелец продукта может поменять приоритеты бэклога, даже если это противоречит утверждённой в начале года дорожной карте.</p> | ОПК-1  |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 — В</td></tr><tr><td></td><td>2 — Б</td></tr><tr><td></td><td>3 — А</td></tr><tr><td></td><td>4 — Г</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ответ: | 1 — В |  | 2 — Б |  | 3 — А |  | 4 — Г |  |
| Ответ: | 1 — В                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 2 — Б                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 3 — А                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |
|        | 4 — Г                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |       |  |       |  |       |  |       |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                        |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 26 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расположите шаги обработки запроса на внесение изменений в проект в правильной логической последовательности.</p> <p>А. Оценка влияния запроса на изменение на содержание, сроки, стоимость и качество проекта.</p> <p>Б. Вынесение запроса и результатов анализа на рассмотрение уполномоченного органа (Совета по изменениям) с рекомендациями.</p> <p>В. Идентификация необходимости изменения и создание формального запроса на изменение с его описанием и обоснованием.</p> <p>Г. Обновление базовых планов проекта, документации и информирование заинтересованных сторон о принятом решении.</p> <p>Д. Принятие решения по запросу: одобрить, отклонить или отложить изменение.</p>                                         |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow D$                                                                                                                                     |       |
| 27 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте стадии развития проектной команды в хронологическом порядке от момента её формирования до высокой результативности.</p> <p>А. Конфликтование (Storming): участники начинают спорить о подходах, проявляются разногласия, борьба за роли.</p> <p>Б. Нормирование (Norming): команда вырабатывает общие правила, роли стабилизируются, растёт доверие и сотрудничество.</p> <p>В. Формирование (Forming): участники знакомятся, определяют общие цели, работают сдержанно и осторожно.</p> <p>Г. Функционирование (Performing): команда работает слаженно и автономно, показывая высокую производительность.</p> <p>Д. Завершение (Adjourning): проект подходит к концу, команда расформировывается, подводятся итоги.</p> |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow D$                                                                                                                                     |       |
| 28 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте шаги определения и декомпозиции содержания проекта в правильной последовательности.</p> <p>А. Проверка степени декомпозиции: для каждого нижнего элемента можно ли оценить стоимость, назначить ответственного и измерить результат.</p> <p>Б. Сбор и документирование требований заинтересованных сторон к продукту и проекту.</p> <p>В. Разработка Иерархической структуры работ (ИСР): декомпозиция результатов поставки на пакеты работ и плановые операции.</p> <p>Г. Разработка Описания содержания проекта (Project Scope Statement), фиксирующего границы, критерии приёмки и исключения проекта.</p> <p>Д. Утверждение базового плана содержания, который будет служить эталоном для контроля изменений.</p>    |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $B \rightarrow \Gamma \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow D$                                                                                                                       |       |
| 29 | <p>Решите задачу</p> <p>Бюджет проекта составляет 1 000 000 рублей. На отчётную дату планировалось выполнить 50% работ, а фактически выполнено 40%. Плановая стоимость выполненных работ (освоенный объём, EV) составила 400 000 рублей. Рассчитайте индекс выполнения сроков (SPI) и ответьте, опережает ли проект график или отстает от него.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $SPI = EV / PV = 400\,000 / (1\,000\,000 \times 0,5) = 400\,000 / 500\,000 = 0,8$ . Проект отстает от графика, так как $SPI < 1$                                                       |       |
| 30 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Команда проекта решила отказаться от использования непроверенной технологии в пользу хорошо известного и надёжного решения. Назовите стратегию реагирования на риск, которую применила команда.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Уклонение (избегание)                                                                                                                                                                  |       |
| 31 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Назовите главный документ, который авторизует существование проекта и официально назначает его руководителя</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Устав проекта (Project Charter)                                                                                                                                                        |       |
| 32 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Назовите временной интервал фиксированной длины (обычно от 1 до 4 недель), в течение которого Scrum-команда создаёт готовый к поставке инкремент продукта.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Спринт (Sprint)                                                                                                                                                                        |       |
| 33 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>В чём заключается принцип Парето (правило 80/20) применительно к управлению качеством проекта, и для решения какой задачи его используют?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Принцип Парето гласит, что 80% дефектов вызываются 20% причин. Его используют для выявления ключевых немногих факторов, устранение которых даст наибольший эффект в улучшении качества |       |

## 2. Инструменты управления проектами и проектными командами Тестирование

| №<br>п/п | Содержание вопроса |                                | Компетенция |
|----------|--------------------|--------------------------------|-------------|
|          |                    | Правильный ответ (ключ ответа) |             |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Руководитель проекта замечает, что команда демотивирована бесконечной рутинной. Какой подход будет характеризовать его действия прежде всего как лидера, а не как менеджера?</p> <p>A) Проверить табели учета рабочего времени и ужесточить контроль соблюдения регламентов.</p> <p>B) Актуализировать матрицу ответственности (RACI), чтобы исключить дублирование задач.</p> <p>C) Собрать команду, чтобы напомнить о стратегической ценности проекта и вдохновить видением конечного продукта.</p> <p>D) Запросить у функциональных руководителей замену выгоревших сотрудников на новых.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ОПК-4 |
|   | <p>Ответ: C</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
| 2 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>На совещании два ключевых технических специалиста вступили в жесткую конфронтацию по архитектурному решению. Решение нужно принять немедленно, пока срыв сроков проекта не стал критическим. Команда ждет. Какую стратегию управления конфликтом руководителю проекта следует применить в данной ситуации в первую очередь?</p> <p>A) Уклонение: перенести обсуждение на следующую неделю, чтобы дать эмоциям утихнуть.</p> <p>B) Сглаживание: подчеркнуть, что оба варианта хороши, и перевести тему на общие точки соприкосновения.</p> <p>C) Принуждение: единолично занять одну из сторон и навязать решение, пользуясь властью.</p> <p>D) Сотрудничество / Решение проблемы: оперативно рассмотреть факты и критерии, чтобы найти объективно верный консенсус</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ОПК-4 |
|   | <p>Ответ: D</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
| 3 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Руководитель проекта заметил, что его лучший разработчик потерял интерес к задачам, которые давно переросли его уровень. Согласно двухфакторной теории Герцберга, какой шаг будет наиболее правильным для восстановления его мотивации (удовлетворенности)?</p> <p>A) Повысить разработчику зарплату и улучшить условия в офисе (гигиенические факторы).</p> <p>B) Поручить ему наставничество над новичками и дать сложную исследовательскую задачу с высокой ответственностью (мотиваторы).</p> <p>C) Пригрозить лишением ежемесячной премии за срыв командного KPI.</p> <p>D) Перевести сотрудника в другую команду без изменения функционала</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ОПК-4 |
|   | <p>Ответ: B</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
| 4 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>В ходе реализации проекта с использованием гибких подходов (Agile), заказчик продукта в середине спринта требует добавить новую, «жизненно важную» пользовательскую историю. Как должен поступить Scrum-мастер (руководитель проекта), защищая команду?</p> <p>A) Немедленно принять историю в работу, исключив равную по трудозатратам задачу из спринта.</p> <p>B) Зафиксировать требование, оценить его с командой, но включить в бэклог на следующий спринт, защитив цель текущего спринта от изменений.</p> <p>C) Отказать владельцу продукта, так как любые изменения запрещены до обзора спринта.</p> <p>D) Остановить текущий спринт, перепланировать его с учетом новой истории и начать заново.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ОПК-4 |
|   | <p>Ответ: B</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
| 5 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Сотрудники компании сопротивляются переходу на новую CRM-систему, считая ее неудобной, и продолжают вести клиентов «в блокнотах». Руководитель проекта понимает, что проблема не в интерфейсе, а в отсутствии вовлеченности. Какой шаг относится к «лидерству в изменениях», а не к принуждению?</p> <p>A) Издать приказ о полном переходе на CRM под угрозой депремирования.</p> <p>B) Закрыть доступ к старым базам данных в одностороннем порядке.</p> <p>C) Создать команду «агентов изменений» из авторитетных сотрудников, которые на своем примере покажут выгоды системы и обучат коллег.</p> <p>D) Написать подробнейшую инструкцию-регламент объемом 100 страниц</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ОПК-4 |
|   | <p>Ответ: C</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
| 6 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между наблюдаемой проблемой на Kanban-доске и правильным управленческим решением, которое должен инициировать руководитель или лидер команды.</p> <p>1. Колонка «Тестирование» стабильно переполнена, карточки висят в ней на несколько дней, в то время как колонка «Разработка» простаивает.</p> <p>2. Время ожидания (Queue Time) в колонке «Бэклог» составляет 2 недели, хотя время активной работы — всего 3 дня.</p> <p>3. Члены команды часто переключаются между 5-6 задачами одновременно, ни одна не доводится до конца за день.</p> <p>4. Задачи класса «Срочный» появляются почти каждый день, что приводит к постоянному нарушению WIP-лимитов и дедлайнов по стандартным задачам.</p> <p>A. Снизить WIP-лимиты до уровня, стимулирующего завершение задач перед взятием новых (принцип «Stop starting, start finishing»), и внедрить правило «одна задача в работе — максимум две».</p> <p>Б. Применить практику Swarming (роевания): временно перебросить разработчиков, свободных от задач, на помощь тестировщикам для выравнивания потока и ликвидации узкого горлышка.</p> <p>В. Ужесточить критерии попадания в класс обслуживания «Срочный» на уровне бизнеса, добиться, чтобы статус Expedite давал только спонсор или владелец продукта при реальной угрозе бизнесу.</p> <p>Г. Сократить общий объем незавершенной работы во входящей очереди, приоритезовав верхушку бэклога и ограничив её размер, чтобы не тратить ресурсы на устаревающий анализ требований.</p> | ОПК-4 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 — Б</p> <p>2 — Г</p> <p>3 — А</p> <p>4 — В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
| 7  | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между метрикой, используемой в Kanban-системе, и вопросом, на который она помогает ответить руководителю проекта или команде.</p> <p>1. Время выполнения заказа (Lead Time)</p> <p>2. Время цикла (Cycle Time)</p> <p>3. Пропускная способность (Throughput)</p> <p>4. WIP (Work in Progress, незавершенная работа)</p> <p>А. Сколько задач фактически завершает команда в единицу времени (например, в неделю)?</p> <p>Б. Как долго задача ждала в очередях и находилась в работе с момента запроса до полной сдачи клиенту?</p> <p>В. Какова продолжительность активной работы над задачей от момента её взятия в разработку до готовности к поставке?</p> <p>Г. Сколько задач одновременно находится в процессе выполнения и потенциально создает перегрузку системы?</p> <p>Ответ:</p> <p>1 — Б</p> <p>2 — В</p> <p>3 — А</p> <p>4 — Г</p>                                                                                                                                                              | ОПК-4 |
| 8  | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между фазой цикла Lean Startup и действием проектной команды, запускающей новый цифровой продукт.</p> <p>1. Build (Создать)</p> <p>2. Measure (Измерить)</p> <p>3. Learn (Научиться)</p> <p>4. Pivot / Persevere (Разворот / Упорство)</p> <p>А. Команда анализирует данные А/В-тестирования и статистику использования функции, чтобы выяснить, подтверждается ли гипотеза о ценности продукта для пользователя.</p> <p>Б. Команда создает минимально жизнеспособный продукт (MVP) — одностраничный сайт с формой заявки, — чтобы проверить спрос без полноценной разработки.</p> <p>В. Получив данные о том, что сегмент B2C не окупает привлечение, команда принимает решение изменить бизнес-модель и переориентироваться на B2B-сегмент.</p> <p>Г. На основе выводов из собранных данных команда валидирует гипотезу: пользователи готовы платить, но только за расширенную версию продукта с аналитикой, что требует доработки.</p> <p>Ответ:</p> <p>1 — Б</p> <p>2 — А</p> <p>3 — Г</p> <p>4 — В</p> | ОПК-4 |
| 9  | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте этапы классической ретроспективы спринта в правильной последовательности.</p> <p>А. Сбор данных: команда вспоминает и визуализирует конкретные события, метрики, инциденты и наблюдения, произошедшие за спринт.</p> <p>Б. Принятие решений: команда выбирает 1–3 конкретных улучшения, назначает ответственных и фиксирует план действий на следующий спринт.</p> <p>В. Подготовка сцены (Setting the stage): фасилитатор задает тон встречи, напоминает цель и правила (например, «Правило Be nice»), проводит короткую разминку для вовлечения.</p> <p>Г. Генерация идей (Brainstorming): команда ищет корневые причины выявленных проблем и предлагает возможные способы их решения или предотвращения.</p> <p>Д. Закрытие ретроспективы: подведение итогов, сбор обратной связи о самой встрече и выражение благодарности участникам.</p> <p>Ответ:</p> <p>В → А → Г → Б → Д</p>                                                                                                                              | ОПК-4 |
| 10 | <p>Установите последовательность</p> <p>Руководитель проекта применяет модель коучинга GROW для развития компетенций члена команды, который испытывает трудности с приоритизацией задач. Расставьте этапы коучинговой беседы в правильной последовательности.</p> <p>А. Исследование текущей реальности (Reality): «Что сейчас происходит? Сколько времени ты тратишь на срочные, но неважные задачи? Какие препятствия видишь?»</p> <p>Б. Формулирование вариантов действий (Options/Obstacles): «Какие есть способы изменить ситуацию? Что можно перестать делать? Какие инструменты планирования могли бы помочь?»</p> <p>Г. Закрепление решимости и плана действий (Will/Wrap-up): «Что конкретно ты сделаешь завтра утром? Как я пойму, что ты движешься по плану? Нужна ли тебе моя поддержка?»</p> <p>Д. Постановка цели на сессию (Goal): «Какой конкретный результат в управлении своим временем ты хочешь получить к концу месяца? Как мы поймем, что проблема решена?»</p> <p>Ответ:</p> <p>Д → А → Б → Г</p>                                              | ОПК-4 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 11 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте основные шаги планирования и исполнения проекта методом критической цепи в правильном хронологическом порядке.</p> <p>А. Определение критической цепи: построение сетевого графика с учетом не только логических связей, но и разрешения ресурсных конфликтов между задачами.</p> <p>Б. Усечение оценок и создание буферов: замена длительности задач на оценки с 50% вероятностью завершения и перенос сэкономленного времени в буферы проекта и питающие буферы.</p> <p>В. Построение агрессивного расписания: определение традиционного критического пути без учета ресурсных ограничений с оценками длительности «как обычно».</p> <p>Г. Исполнение проекта и управление буферами: мониторинг оставшегося размера буфера проекта и принятие решений только при его критическом сокращении (без привязки к фиксированным датам задач).</p> <p>Д. Выравнивание ресурсов: устранение перегрузок и конфликтов исполнителей путем сдвига задач в пределах имеющихся временных резервов.</p> <p>Ответ: В → Д → А → Б → Г</p> | ОПК-4 |
| 12 | <p>Дайте ответ к ситуационной задаче (кратко, 2-3 предложения)</p> <p>На ежедневном стендапе разработчик сообщает, что уже третий день не может решить задачу из-за неочевидного бага в сторонней библиотеке, и просит совета. После стендапа два старших коллеги начинают спорить, чей подход к решению лучше, перебивая друг друга. Опишите, какую роль (фасилитатора, наставника или арбитра) должен занять Scrum-мастер или лидер команды в данной ситуации и каким должен быть его следующий шаг.</p> <p>Ответ: Scrum-мастер должен занять роль фасилитатора и немедленно перевести обсуждение в формат решения проблемы: предложить выделить 15–20 минут для эксперимента с обоими подходами или структурировать дискуссию, записав аргументы «за» и «против». Его задача — создать безопасную среду для быстрого технического анализа и помочь команде прийти к консенсусу без эскалации конфликта.</p>                                                                                                                                                                | ОПК-4 |
| 13 | <p>Дайте ответ к ситуационной задаче</p> <p>Команда работает с Kanban-доской. За последние 4 недели (20 рабочих дней) команда завершила 15 задач. В среднем в системе одновременно находилось 6 незавершенных задач (WIP). Руководителю нужно рассчитать среднее время выполнения одной задачи (Lead Time), используя закон Литтла (Lead Time = WIP / Throughput). Ответ дайте в днях.</p> <p>Ответ: Пропускная способность (Throughput) = 15 задач / 20 дней = 0,75 задачи в день. Среднее время выполнения (Lead Time) = WIP / Throughput = 6 / 0,75 = 8 дней. Таким образом, в среднем от момента поступления запроса до его полной сдачи клиенту проходит 8 рабочих дней.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ОПК-4 |
| 14 | <p>Дайте ответ к ситуационной задаче (кратко, 2-3 предложения)</p> <p>Руководитель проекта замечает, что его ведущий аналитик на общих встречах регулярно резко критикует идеи коллег, используя фразы «это глупость» и «так делают только непрофессионалы». Команда стала реже высказываться. Сформулируйте в одно предложение, с чего должен начать разговор руководитель, используя технику «Я-высказывания» и принцип разделения намерений и воздействия.</p> <p>Ответ: Пример правильного ответа: «Я хочу обсудить вчерашнюю встречу: я уверен, что ты хотел помочь проекту своим опытом (намерение), но когда прозвучала фраза "это глупость", я увидел, что коллеги замкнулись и перестали делиться идеями (воздействие), — и мне важно понять твой взгляд на эту ситуацию и найти способ сохранить и качество, и безопасность обсуждений». Ответ студента может отличаться по формулировкам, но сохранить технику «Я-высказывания».</p>                                                                                                                               | ОПК-4 |
| 15 | <p>Дайте ответ к ситуационной задаче (кратко, 2-3 предложения)</p> <p>Команда разработки продукта использует метод Lean Startup. После выпуска MVP и проведения А/В-теста гипотезы о том, что пользователи будут платить за премиум-подписку, получены следующие данные: конверсия в покупку в тестовой группе составила 2,5%, в контрольной — 2,3% при уровне значимости <math>p = 0,35</math>. Какое решение должна принять команда на фазе «Learn» и почему?</p> <p>Ответ: Команда должна отвергнуть гипотезу и либо отказаться от данного направления монетизации, либо существенно изменить ценностное предложение. Разница в конверсии статистически не значима (<math>p &gt; 0,05</math>), следовательно, наблюдаемое различие является случайным, и масштабировать премиум-подписку в текущем виде экономически нецелесообразно.</p>                                                                                                                                                                                                                                  | ОПК-4 |
| 16 | <p>Дайте ответ в 2-3 предложениях</p> <p>Опишите в 2–3 предложениях, в чем разница между реакцией транзакционного и трансформационного лидера на систематический срыв сроков командой проекта. Приведите конкретный пример действия для каждого стиля.</p> <p>Ответ: Транзакционный лидер отреагирует введением четкой системы санкций и вознаграждений: например, объявит, что срыв следующего этапа приведет к лишению квартальной премии, а досрочная сдача — к бонусу. Трансформационный лидер вместо этого соберет команду для разговора о смысле проекта, свяжет цели проекта с личными ценностями сотрудников и предложит им самим разработать новую модель организации работы, выступая как вдохновитель, а не контролер.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ОПК-4 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 17 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Команда проекта состоит из высококвалифицированных специалистов, которые отлично знают свою работу и мотивированы на результат. Какой стиль руководства будет наиболее эффективным для такой команды?</p> <p>А) Директивный (S1): чёткие указания, жёсткий контроль исполнения.</p> <p>В) Поддерживающий (S3): акцент на вовлечение в решения и эмоциональную поддержку.</p> <p>С) Делегирующий (S4): передача полномочий и ответственности, минимальное вмешательство.</p> <p>Д) Наставнический (S2): сочетание объяснений решений с поддержкой инициативы.</p>                                                                                                                                                                               | УК-3 |
|    | <p>Ответ: С</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
| 18 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Перед командой стоит амбициозная цель: выпустить минимально жизнеспособный продукт (MVP) за два месяца, имея лишь общее видение и ограниченные ресурсы. Какую стратегию следует выбрать руководителю на старте?</p> <p>А) Детально спланировать все работы на два месяца вперёд и строго контролировать соблюдение плана.</p> <p>В) Сфокусироваться на быстром запуске первой версии с ключевой функциональностью, чтобы получить обратную связь от пользователей, и далее итеративно дорабатывать продукт.</p> <p>С) Увеличить команду вдвое за счёт временного персонала, чтобы успеть сделать всё запланированное.</p> <p>Д) Отложить запуск до полной готовности продукта, чтобы не рисковать репутацией компании</p>                      | УК-3 |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
| 19 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>В проекте возникла проблема: две ключевые задачи (дизайн интерфейса и настройка сервера) затягиваются, потому что никто не считает их своей зоной ответственности. Какой инструмент следует применить руководителю, чтобы однозначно закрепить ответственность?</p> <p>А) Диаграмма Ганта</p> <p>В) Иерархическая структура работ (ИСР)</p> <p>С) Матрица ответственности (RACI)</p> <p>Д) Реестр заинтересованных сторон</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | УК-3 |
|    | <p>Ответ: С</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
| 20 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>На общих встречах команды два разработчика постоянно вступают в жёсткую конфронтацию по техническим вопросам, перебивают друг друга и критикуют лично. Остальные участники замолкают. Какая стратегия управления конфликтом будет наиболее уместна в данной ситуации для сохранения командной работы?</p> <p>А) Уклонение: перестать приглашать обоих на встречи.</p> <p>В) Принуждение: единолично выбрать одно из решений и обязать всех ему следовать.</p> <p>С) Фасилитация и поиск решения: ввести правила дискуссии, отделить факты от эмоций и помочь сторонам найти взаимоприемлемый технический компромисс.</p> <p>Д) Сглаживание: сделать вид, что конфликта нет, и перевести тему на общие успехи.</p>                              | УК-3 |
|    | <p>Ответ: С</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
| 21 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Команда работает над проектом, требования к которому постоянно уточняются заказчиком. Какую организационную стратегию работы следует выбрать, чтобы минимизировать потери от переделок и сохранить устойчивый темп?</p> <p>А) Каскадную (Waterfall): зафиксировать требования в начале и не принимать изменения до завершения.</p> <p>В) Итеративную (Agile/Scrum): работать короткими спринтами, в конце каждого демонстрировать результат и корректировать бэклог с учётом новых требований заказчика.</p> <p>С) Стратегию параллельной разработки: запустить несколько независимых команд, каждая из которых делает свою версию продукта.</p> <p>Д) Аутсорсинг: передать всю разработку внешнему подрядчику с фиксированным контрактом.</p> | УК-3 |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
| 22 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>При формировании команды для нового проекта, который требует глубокой экспертизы в разных предметных областях, руководитель настаивает на включении специалистов из разных департаментов. Какую ключевую выгоду преследует такой подход?</p> <p>А) Снижение затрат на оплату труда за счёт внутренних ресурсов.</p> <p>В) Кросс-функциональность: объединение разных компетенций в одной команде ускоряет принятие решений и снижает зависимость от внешних согласований.</p> <p>С) Упрощение документооборота внутри компании.</p> <p>Д) Возможность переложить ответственность за неудачи на смежные департаменты.</p>                                                                                                                       | УК-3 |
|    | <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 23 | <p>Выберите один вариант ответа</p> <p>В Agile-манифесте зафиксирована ценность: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов». Какое управленческое решение в наибольшей степени отражает следование этой ценности на практике?</p> <p>А) Внедрение строгого регламента проведения совещаний с фиксацией времени на каждое выступление.</p> <p>В) Инвестирование в обучение команды навыкам эффективной коммуникации и фасилитации, а не в покупку дорогого программного обеспечения для управления проектами.</p> <p>С) Отказ от любых инструментов трекинга задач и переход на устные договорённости.</p> <p>Д) Увольнение сотрудников, которые предпочитают письменную коммуникацию устной.</p> <p>Ответ: В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | УК-3 |
| 24 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между уровнем готовности команды или сотрудника и рекомендуемым стилем лидерства.</p> <p>1. Сотрудник не способен и не настроен выполнять задачу, либо команда только что сформирована.</p> <p>2. Сотрудник настроен и мотивирован, но пока не обладает достаточными навыками.</p> <p>3. Сотрудник способен, но не уверен в себе или не настроен брать на себя ответственность.</p> <p>4. Сотрудник полностью компетентен, мотивирован и уверен в своих силах.</p> <p>А. Поддерживающий стиль (S3): акцент на вовлечение в принятие решений, эмоциональную поддержку и укрепление уверенности.</p> <p>Б. Делегирующий стиль (S4): передача полномочий и ответственности, минимальный контроль, высокая степень автономии.</p> <p>В. Директивный стиль (S1): чёткие и подробные инструкции, пошаговый контроль, объяснение «что и как делать».</p> <p>Г. Наставнический стиль (S2): объяснение решений, убеждение, активное обучение и поддержка инициативы.</p> <p>Ответ: 1 — В<br/>2 — Г<br/>3 — А<br/>4 — Б</p> | УК-3 |
| 25 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между ролью в Scrum и ключевой зоной её ответственности.</p> <p>1. Владелец продукта (Product Owner)</p> <p>2. Scrum-мастер (Scrum Master)</p> <p>3. Разработчики (Developers)</p> <p>А. Управление бэклогом продукта: определение и приоритизация требований, максимизация ценности, принимает или отклоняет инкремент.</p> <p>Б. Обеспечение соблюдения Scrum-процессов, фасилитация встреч, устранение препятствий, коучинг команды и обучение практикам самоорганизации.</p> <p>В. Создание готового к поставке инкремента в каждом спринте, самоорганизация для выполнения работы, совместное владение бэклогом спринта и ответственность за качество продукта.</p> <p>Ответ: 1 — А<br/>2 — Б<br/>3 — В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | УК-3 |
| 26 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между стратегией управления конфликтом и ситуацией, в которой она наиболее уместна.</p> <p>1. Сотрудничество / Решение проблемы (Collaborate/Problem Solve)</p> <p>2. Принуждение / Соперничество (Force/Direct)</p> <p>3. Сглаживание / Аккомодация (Smooth/Accommodate)</p> <p>4. Уклонение / Избегание (Withdraw/Avoid)</p> <p>А. Конфликт несущественен, накал эмоций слишком высок, нужно дать сторонам «остыть» и собрать дополнительную информацию перед решением.</p> <p>Б. Требуется сохранить гармоничные отношения в долгосрочной перспективе, при этом предмет спора не является принципиальным для достижения целей проекта.</p> <p>В. Есть время для выработки решения, важны интересы обеих сторон, необходимо найти взаимовыгодный консенсус для устранения корня проблемы.</p> <p>Г. Требуется немедленное решение в кризисной ситуации, либо одна из позиций объективно противоречит законодательству или политике безопасности</p> <p>Ответ: 1 — В<br/>2 — Г<br/>3 — Б<br/>4 — А</p>           | УК-3 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 27 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между инструментом и его основной функцией в организации работы команды.</p> <p>1. Матрица RACI</p> <p>2. Канбан-доска</p> <p>3. Рабочее соглашение команды (Team Working Agreement)</p> <p>4. Ретроспектива</p> <p>А. Визуализация потока задач, ограничение незавершённой работы и выявление узких мест в процессе выполнения.</p> <p>Б. Формальное закрепление ответственного (Accountable), исполнителя (Responsible), консультанта (Consulted) и информируемого (Informed) по каждой задаче.</p> <p>В. Регулярная встреча для инспекции командного взаимодействия и выработки конкретных улучшений в процессах, коммуникациях и качестве.</p> <p>Г. Свод принятых командой норм и правил поведения: время и формат встреч, каналы коммуникации, определение готовности задачи, принципы уважения и разрешения разногласий.</p>                                                                                                         | УК-3 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 — Б</p> <p>2 — А</p> <p>3 — Г</p> <p>4 — В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |
| 28 | <p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между типом принятия решения по модели Врума-Йеттона и его краткой характеристикой.</p> <p>1. Авторитарный тип I (AI)</p> <p>2. Консультативный тип II (CII)</p> <p>3. Групповой тип II (GII)</p> <p>А. Руководитель делится проблемой с командой на общей встрече, фасилитирует обсуждение альтернатив и помогает группе прийти к консенсусу; решение принимается всей группой и является коллективным.</p> <p>Б. Руководитель принимает решение единолично, используя ту информацию, которая доступна ему на данный момент, без привлечения команды.</p> <p>В. Руководитель делится проблемой с каждым членом команды индивидуально, собирает их идеи и предложения, затем самостоятельно принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнения сотрудников.</p>                                                                                                                                                      | УК-3 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>1 — Б</p> <p>2 — В</p> <p>3 — А</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |
| 29 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте шаги процесса выработки и реализации командной стратегии в логической последовательности.</p> <p>А. Декомпозиция цели на конкретные, измеримые задачи и распределение ответственности между членами команды с использованием матрицы RACI.</p> <p>Б. Определение и согласование с командой общей цели проекта: формулирование видения, миссии и ключевых результатов (например, по модели OKR).</p> <p>В. Регулярный мониторинг прогресса, проведение ретроспектив и корректировка стратегии на основе полученных данных и обратной связи.</p> <p>Г. Определение ресурсов, необходимых для реализации стратегии, выявление потенциальных препятствий и разработка плана действий по их устранению.</p> <p>Д. Запуск исполнения: проведение стартовой встречи (kick-off), синхронизация понимания целей, сроков и правил взаимодействия между всеми участниками.</p>                                                                                | УК-3 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Б → А → Г → Д → В</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |
| 30 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте шаги руководителя проекта в хронологическом порядке — от получения задачи до запуска продуктивной работы команды.</p> <p>А. Проведение стартовой встречи: представление участников, обсуждение целей и ограничений проекта, синхронизация ожиданий и согласование правил взаимодействия.</p> <p>Б. Разработка плана адаптации новых членов (onboarding): ознакомление с проектной документацией, инструментами, процессами и ключевыми стейкхолдерами.</p> <p>В. Определение ролевого состава команды: анализ требуемых компетенций, переговоры с функциональными руководителями о выделении людей, отбор кандидатов.</p> <p>Г. Формирование рабочего соглашения команды (Team Working Agreement): согласование норм коммуникации, времени встреч, определения готовности задач, каналов связи.</p> <p>Д. Определение целей, содержания и высокоуровневых требований проекта на основе Устава, чтобы понять, какая именно команда потребуется.</p> | УК-3 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Д → В → Б → А → Г</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                            |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 31 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расположите шаги руководителя при медиации конфликта между двумя членами команды в правильной последовательности.</p> <p>А. Проведение совместной встречи: создание безопасной среды, где каждая сторона может высказаться, а руководитель помогает отделить факты от интерпретаций и эмоций.</p> <p>Б. Поиск взаимоприемлемого решения: фасилитация мозгового штурма вариантов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон, и фиксация конкретных договорённостей.</p> <p>В. Индивидуальные беседы с каждым участником конфликта: выслушивание позиций без оценок, выявление глубинных интересов и потребностей, стоящих за позициями.</p> <p>Г. Контроль выполнения договорённостей: назначение даты повторной встречи для проверки соблюдения соглашения и, при необходимости, его корректировка.</p> <p>Д. Формулирование повестки совместной встречи и правил конструктивного диалога: запрет на обвинения, переход на личности и перебивания, фокус на проблеме, а не на людях.</p>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | В → Д → А → Б → Г                                                                                                                                                                                                                          |      |
| 32 | <p>Установите последовательность</p> <p>Расставьте шаги, которые должен предпринять руководитель для формирования в команде культуры непрерывных улучшений (Kaizen), в правильной последовательности.</p> <p>А. Институционализация улучшений: закрепление успешных изменений в рабочих соглашениях, регламентах и чек-листах команды, чтобы они стали «новой нормой».</p> <p>Б. Обеспечение психологической безопасности: создание среды, в которой каждый член команды может открыто говорить об ошибках, проблемах и предлагать идеи без страха наказания или насмешек.</p> <p>В. Измерение и демонстрация результатов: сбор данных о том, как внедрённое улучшение повлияло на скорость, качество или удовлетворённость, и публичное признание вклада инициаторов.</p> <p>Г. Запуск регулярных ретроспектив и выделение времени на улучшения: включение в ритм команды обязательных встреч для анализа процессов и резервирование небольшого процента времени спринта на реализацию идей.</p> <p>Д. Поощрение инициативы «снизу»: руководитель личным примером поощряет предложения по улучшениям от всех членов команды, а не только от лидов и старших специалистов.</p> |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Б → Г → Д → В → А                                                                                                                                                                                                                          |      |
| 33 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>В проекте задача по согласованию макетов с заказчиком закреплена за дизайнером, но фактически её выполняет менеджер проекта, потому что «так быстрее». Назовите инструмент, который позволит формально зафиксировать, кто за что отвечает, и устранить дублирование или размытие ответственности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Матрица ответственности RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), которая для каждой задачи определяет исполнителя, ответственного, консультируемых и информируемых                                                            |      |
| 34 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Сформулируйте в одном предложении, как Agile-ценность «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов» должна влиять на поведение руководителя проекта при возникновении коммуникационного сбоя в команде</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Примерный правильный ответ: руководитель должен в первую очередь организовать живой диалог между участниками для восстановления взаимопонимания, а не ужесточать регламенты коммуникации или внедрять дополнительные инструменты контроля  |      |
| 35 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Какой метод сжатия расписания следует применить руководителю, если две задачи, которые обычно выполняются последовательно, необходимо завершить быстрее без привлечения дополнительных ресурсов? Назовите метод и его главный риск.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Быстрый проход (Fast Tracking) — распараллеливание задач, которые обычно выполняются последовательно. Главный риск — увеличение вероятности переделок из-за того, что последующая задача начинается до полного завершения предыдущей       |      |
| 36 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Как называется метод обратной связи, при котором руководитель описывает конкретное наблюдаемое поведение сотрудника, его воздействие на команду или проект и предлагает обсудить дальнейшие шаги, не переходя на личности и оценки?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Метод «Я-высказывания», или модель обратной связи                                                                                                                                                                                          |      |
| 37 | <p>Ответьте на вопрос</p> <p>Команда работает в условиях, когда требования заказчика меняются каждую неделю, а долгосрочное планирование невозможно. Назовите подход к организации работы, который лучше всего подходит для такой среды, и кратко опишите его ключевую идею</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                            | УК-3 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Agile (гибкий подход) в формате Scrum или Kanban. Ключевая идея — итеративная и инкрементальная разработка короткими циклами с постоянной обратной связью от заказчика, что позволяет адаптироваться к изменениям без масштабных переделок |      |

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Зачет третий семестр

| №<br>п/п | Содержание вопроса |                                | Компетен<br>ция |
|----------|--------------------|--------------------------------|-----------------|
|          |                    | Правильный ответ (ключ ответа) |                 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |             |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1 | Раскройте тему<br>Системный подход в управлении проектами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Системный подход рассматривает проект не как набор разрозненных задач, а как целостную, динамическую систему взаимосвязанных элементов (цели, ресурсы, процессы, люди), объединенных для достижения уникального результата. Он требует учета влияния внешней среды и внутренних ограничений, а также того, что изменение в одной части проекта (например, сжатие сроков) неизбежно вызывает каскадные последствия в других (стоимость, качество). Ключевой инструмент реализации — интеграционное управление, обеспечивающее согласование всех областей знаний.</p>          |             |
| 2 | Раскройте тему<br>Инициация проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Инициация — это первая фаза жизненного цикла, на которой идея формализуется в законное предприятие через разработку и утверждение Устава проекта спонсором. На этом этапе определяется бизнес-обоснование (зачем нужен проект), высокоуровневые требования заказчика, ключевые допущения и риски, а также назначается руководитель проекта. Главный результат фазы — официальная авторизация старта работ и выделение ресурсов без детального планирования.</p>                                                                                                              |             |
| 3 | Раскройте тему<br>Заказчики и бенефициары проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Заказчик — это лицо или организация, уполномоченные определять требования к продукту, принимать результаты и финансировать проект (спонсор). Бенефициары (или конечные пользователи) — те, кто будет использовать продукт и получать выгоду от его внедрения, при этом они могут не участвовать в финансировании или приемке. Например, при создании HR-портала заказчиком выступает директор по персоналу, а бенефициарами — все сотрудники компании. Управление ожиданиями обеих групп критически важно для успеха.</p>                                                    |             |
| 4 | Раскройте тему<br>Управление разработкой и планированием проекта: определение содержания проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Определение содержания — это процесс детализации высокоуровневых требований из Устава в подробное описание продукта и работ по его созданию. Результатом является Описание содержания проекта (Project Scope Statement), которое фиксирует границы проекта, критерии приемки результата и явные исключения (что сознательно не будет делаться). Этот документ служит базой для последующей декомпозиции (создания ИСР) и защищает команду от неконтролируемых изменений.</p>                                                                                                 |             |
| 5 | Раскройте тему<br>Планирование качества проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Планирование качества — это процесс определения стандартов и критериев, которым должны соответствовать как промежуточные результаты, так и конечный продукт проекта. Результатом становится План управления качеством и метрики (например, допустимый процент брака или время отклика системы). На этом этапе выбирается баланс между затратами на обеспечение качества и стоимостью низкого качества (переделок, репутационных потерь). Главный принцип: качество планируется, проектируется и встраивается в процессы, а не проверяется постфактум.</p>                    |             |
| 6 | Раскройте тему<br>Определение длительности работ по проекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Определение длительности — это оценка календарного времени, необходимого для выполнения каждой операции проекта с учетом её трудоемкости и доступного количества ресурсов. Используются методы: экспертная оценка, оценка по аналогам, параметрическая оценка или трехточечная оценка (PERT: оптимистичная, пессимистичная, наиболее вероятная). Итоговая цифра всегда лежит в диапазоне от трудозатрат (человеко-часов) до времени с учетом ожиданий, праздников и загрузки исполнителей, и фиксируется в расписании.</p>                                                   |             |
| 7 | Раскройте тему<br>Оценка стоимости ресурсов и работ, разработка календарного плана                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Оценка стоимости включает в себя расчет затрат на человеческие и материальные ресурсы, оборудование, лицензии и накладные расходы для каждой операции, с последующей агрегацией в бюджет проекта. На основе длительности, оценок и зависимостей между задачами разрабатывается календарный план (расписание) — модель выполнения проекта во времени, визуализируемая диаграммой Ганта или сетевым графиком. Итогом является Базовый план по стоимости и срокам, который служит эталоном для контроля отклонений на фазе исполнения.</p>                                      |             |
| 8 | Раскройте тему<br>Разработка организационной структуры, планирование коммуникаций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | УК-2, ОПК-1 |
|   | <p>Ответ: Разработка организационной структуры заключается в создании иерархии проектных ролей и ответственности, часто визуализируемой через матрицу RACI, чтобы каждый участник понимал свою зону принятия решений. Планирование коммуникаций определяет: кто, кому, как часто, по каким каналам и с какой степенью детализации должен передавать информацию о статусе проекта. Анализ ожиданий стейкхолдеров позволяет выбрать правильный подход: от детальных письменных отчетов для спонсора до коротких стендапов внутри команды, предотвращая информационный голод или шум.</p> |             |
| 9 | Раскройте тему<br>Определение структуры и состава работ проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | УК-2, ОПК-1 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|    | <p>Ответ: Определение состава работ заключается в создании Иерархической структуры работ (ИСР, WBS) — декомпозиции конечного результата на последовательно уменьшающиеся компоненты: фазы, результаты поставки, пакеты работ. Принцип 100% гарантирует, что в ИСР включено все содержание, утвержденное в Описании содержания, и ничего лишнего. Нижний уровень декомпозиции (пакет работ) должен быть достаточен для назначения одного ответственного, достоверной оценки стоимости и длительности, а также для контроля исполнения.</p>                                                                                                                                                                   |             |
| 10 | <p>Раскройте тему</p> <p>Назначение ответственных исполнителей</p> <p>Ответ: Назначение ответственных — это привязка пакетов работ и плановых операций к конкретным членам команды или ролям с документальной фиксацией их обязательств. Инструментом выступает матрица ответственности (RAM или RACI), где для каждой задачи четко разделяется: кто исполняет (R), кто отвечает за конечный результат (A), с кем консультируются (C) и кого информируют (I). Один пакет работ должен иметь только одного ответственного (Accountable) во избежание размытия ответственности и эффекта «коллективной безответственности».</p>                                                                               | УК-2, ОПК-1 |
| 11 | <p>Раскройте тему</p> <p>Контроль выполнения работ и управление изменениями</p> <p>Ответ: Контроль выполнения работ — это циклический процесс измерения фактических показателей (сроков, стоимости, содержания) и сравнения их с базовым планом для выявления отклонений. Обнаруженные отклонения требуют либо корректирующих действий (чтобы вернуться в план), либо инициации формального запроса на изменение. Управление изменениями осуществляется через интегрированный процесс: любой запрос регистрируется, анализируется на воздействие, выносится на Совет по изменениям, и только после одобрения обновляются базовые планы, защищая проект от хаотичных правок.</p>                             | УК-2, ОПК-1 |
| 12 | <p>Раскройте тему</p> <p>Концепция управления проектом по временным параметрам</p> <p>Ответ: Концепция управления временем базируется на определении, планировании и контроле расписания для гарантии своевременного завершения проекта. Она включает выделение операций, оценку их длительности, выстраивание логических связей (FS, SS, FF) и расчёт критического пути — самой длинной цепочки зависимых задач, определяющей минимальную общую длительность. Для реагирования на отставание методология предлагает сжатие (добавление ресурсов на критический путь) и быстрый проход (распараллеливание задач), а в методе критической цепи добавляются временные буферы для защиты финального срока.</p> | УК-2, ОПК-1 |

#### Экзамен четвертый семестр

| №<br>п/п | Содержание вопроса                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Компетенция |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|          |                                                                          | Правильный ответ (ключ ответа)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |             |
| 1        | Раскройте тему<br>Корпоративная система управления проектами             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-4, УК-3 |
|          | Ответ:                                                                   | Корпоративная система управления проектами (КСУП) — это интегрированный набор методологий, регламентов, шаблонов, информационных систем и компетенций, позволяющий организации централизованно отбирать, запускать и контролировать все проекты в увязке со стратегией. Она включает в себя проектный офис, стандарты управления, единую систему отчетности и портфельное управление для балансировки ресурсов между проектами. Главная цель КСУП — перейти от разрозненных успехов отдельных руководителей к воспроизводимому, системному успеху всей организации через накопление базы знаний и унификацию управленческих практик.   |             |
| 2        | Раскройте тему<br>Мотивация в области управления проектами               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-4, УК-3 |
|          | Ответ:                                                                   | Мотивация в проектах строится на сочетании теорий содержания (например, Герцберг: гигиенические факторы и мотиваторы) и процесса (например, теория ожидания Врума: усилия → результат → вознаграждение). Специфика проектной мотивации — временный характер работы и кросс-функциональность, поэтому материальные стимулы (бонусы за завершение вех) должны подкрепляться нематериальными: признание заслуг, карьерный рост по проектной лестнице и интересные задачи. Руководитель проекта, не имея административной власти над зарплатой, опирается на лидерство, чтобы создать команде чувство причастности к значимому результату. |             |
| 3        | Раскройте тему<br>Сертификация руководителей проектов и проектных команд |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-4, УК-3 |
|          | Ответ:                                                                   | Сертификация — это независимое подтверждение квалификации на основе международных (PMP, PRINCE2, IPMA) или национальных стандартов, оценивающее как теоретические знания, так и практический опыт управления. Для команд существуют сертификации, подтверждающие владение конкретными инструментами проектного управления (PSM по Scrum, Kanban Management Professional). Сертификация дает организации гарантию, что руководитель говорит на стандартизированном языке практик, а специалисту — конкурентное преимущество на рынке труда и допуск к более сложным проектам.                                                           |             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |             |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 4  | Раскройте тему<br>Организация управления персоналом в проекте                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Управление персоналом проекта включает планирование, набор, развитие и роспуск временной команды для достижения целей проекта. Руководитель проекта разрабатывает план управления человеческими ресурсами, где фиксируются роли, требуемые компетенции и сроки привлечения людей, часто договариваясь с функциональными менеджерами в условиях матричной структуры. Ключевой задачей является создание продуктивной среды и разрешение конфликтов, чтобы временная группа специалистов превратилась в сплоченную команду на период проекта.</p>                                                                                                              |             |
| 5  | Раскройте тему<br>Набор команды проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Набор команды — это процесс привлечения человеческих ресурсов необходимой квалификации в нужное время, который начинается с анализа требований к компетенциям и переговоров с линейными руководителями о выделении сотрудников. При невозможности найти ресурсы внутри компании руководитель инициирует внешний наем или привлечение контрактников. Инструментами оценки кандидатов служат интервью по компетенциям, анализ прошлого опыта и поведенческие кейсы, чтобы спрогнозировать эффективность работы в условиях жестких временных рамок проекта.</p>                                                                                                 |             |
| 6  | Раскройте тему<br>Развитие команды проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Развитие команды — это непрерывный процесс повышения компетенций, улучшения взаимодействия и сплоченности для роста общей результативности. Модель Такмана описывает стадии, через которые проходит команда: формирование, конфликтование, нормирование, функционирование и завершение, и на каждой из них руководитель применяет разные стили лидерства. Инструменты развития включают тимбилдинги, ротацию ролей, обучение в процессе работы и главное — регулярную конструктивную обратную связь, создающую культуру открытости и непрерывного совершенствования.</p>                                                                                     |             |
| 7  | Раскройте тему<br>Личные качества и компетенции руководителя проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Успешный руководитель проекта сочетает «твердые» навыки (управление бюджетом, рисками, расписанием) с «мягкими»: эмоциональный интеллект, лидерство, умение вести переговоры и разрешать конфликты. Модель компетенций IPMA (Eye of Competence) выделяет технические, поведенческие и контекстуальные компетенции, а PMI — треугольник талантов: технический проектный менеджмент, стратегическое и бизнес-мышление и лидерство. Ключевое личное качество — адаптивность, способность принимать решения в условиях неопределенности и сохранять устойчивость под давлением заинтересованных сторон.</p>                                                      |             |
| 8  | Раскройте тему<br>Аджайл-технологии: общие принципы и проблематика применения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Agile — это семейство гибких подходов (Scrum, Kanban, XP и др.), основанных на Манифесте Agile: люди и взаимодействие важнее процессов, работающий продукт важнее документации, сотрудничество с заказчиком важнее контракта, готовность к изменениям важнее следования плану. Ключевой принцип — поставка ценности короткими циклами с постоянной обратной связью. Проблематика применения связана с культурным сопротивлением («у нас так не принято»), сложностью перехода с традиционных методов, размыванием ответственности в крупных бюрократизированных организациях и иллюзией, что Agile означает отсутствие всякой дисциплины и документации.</p> |             |
| 9  | Раскройте тему<br>Скрам-подход                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Scrum — это управленческая технология для создания сложных продуктов в условиях высокой неопределенности, основанный на эмпиризме и трех столпах: прозрачность, инспекция и адаптация. Работа строится в спринтах фиксированной длины (до месяца), внутри которых команда создает готовый к поставке продукт, при этом действуют строгие роли: Scrum-мастер, Владелец продукта и Разработчики. Обязательными событиями являются планирование спринта, ежедневные стендапы, обзор и ретроспектива, обеспечивающие непрерывную инспекцию прогресса и корректировку курса для максимизации ценности.</p>                                                        |             |
| 10 | Раскройте тему<br>Система Канбан                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ОПК-4, УК-3 |
|    | <p>Ответ: Kanban — это метод управления потоком работ, основанный на визуализации процесса, ограничении незавершенной работы (WIP-лимиты) и эволюционном улучшении. В отличие от Scrum, Kanban не предписывает фиксированных итераций и ролей, начиная с текущего процесса («начни с того, что есть сейчас») и постепенно оптимизируя его. Ключевые метрики — время выполнения заказа (Lead Time), время цикла (Cycle Time) и пропускная способность (Throughput), а управление потоком осуществляется через классы обслуживания и встречи по пополнению и доставке.</p>                                                                                               |             |
| 11 | Раскройте тему<br>Диаграмма Ганта в управлении проектами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ОПК-4, УК-3 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|    | <p>Ответ:</p> <p>Диаграмма Ганта — это визуальный инструмент календарного планирования, представляющий задачи проекта в виде горизонтальных полос, привязанных к временной шкале, с отображением их длительности, начала, окончания и связей-зависимостей между ними. Она позволяет быстро увидеть общую картину расписания, пересечения параллельных работ и критический путь проекта. Современные программные реализации (MS Project, Jira) добавляют отображение прогресса, вехи, назначенные ресурсы и автоматический пересчет при изменениях, делая диаграмму основным коммуникационным инструментом со стейкхолдерами.</p>                                                            |             |
| 12 | <p>Раскройте тему</p> <p>Технологические решения для обеспечения коммуникации по проекту</p> <p>Ответ:</p> <p>Для коммуникаций используются корпоративные мессенджеры и платформы видеоконференций (например, Яндекс.Телемост), обеспечивающие синхронное общение распределенных команд. Асинхронная коммуникация ведется через системы управления знаниями и документацией, где хранятся протоколы, решения и база уроков. Ключевое требование — интеграция инструментов в единую экосистему, чтобы уведомления об изменениях в задачах автоматически приходили в нужные каналы, а история решений была прозрачна и доступна для аудита.</p>                                               | ОПК-4, УК-3 |
| 13 | <p>Раскройте тему</p> <p>Технологические решения для управления проектами</p> <p>Ответ:</p> <p>Современные системы управления проектами (MS Project, Яндекс Трекер и др.) автоматизируют планирование, отслеживание исполнения и отчетность по различным методологиям. Они обеспечивают совместную работу над задачами в реальном времени, управление бэклогом, спринтами, ведение версионного контроля и хранение всей проектной документации в едином цифровом пространстве. Выбор класса решения зависит от сложности: от легких канбан-досок для небольших команд до тяжелых систем портфельного управления (PPM) уровня предприятия, интегрированных с ERP и финансовыми модулями.</p> | ОПК-4, УК-3 |

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.**

*Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

*Индикатор достижения компетенции: УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах жизненного цикла.*

| Уровень    | Характеристика                                                                                                                                                                                | Оценка в баллах |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач. | 81-100          |

|                 |                                                                                                                                                                                                                  |       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80 |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60 |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40  |

**Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.**

*Индикатор достижения компетенции: УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

**Компетенция: ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.1 Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории.*

| Уровень    | Характеристика                                                                                                                                                                                     | Оценка в баллах |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.      | 81-100          |
| Базовый    | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач. | 61-80           |

|                 |                                                                                                                                                                                                                  |       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60 |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40  |

**Компетенция: ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-4.1 Руководит проектной и процессной деятельностью с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.*

| Уровень         | Характеристика                                                                                                                                                                                                   | Оценка в баллах |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Повышенный      | Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.                    | 81-100          |
| Базовый         | Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.               | 61-80           |
| Пороговый       | Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях. | 41-60           |
| Ниже порогового | Компетенция не освоена                                                                                                                                                                                           | 0-40            |

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 397 с - 978-5-534-17500-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583111> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. - Москва: Юрайт, 2026. - 302 с - 978-5-534-21476-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582619> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 177 с - 978-5-534-07425-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584065> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 299 с - 978-5-534-17196-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588965> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 424 с - 978-5-534-18522-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586395> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)
2. <https://smarteka.com/> - Платформа по поиску и обмену лучшими управленческими практиками
3. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <https://abarus.ru/> - Маркетинговое агентство ABARUS MARKET RESEARCH Работа с данными. Аналитика. Прогнозы.
2. <https://stepik.org> - Платформа с онлайн-курсами от авторов-практиков
3. <https://www.kommersant.ru/> - Газета «Коммерсантъ»

## **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### *Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. LibreOffice;
2. МойОфис;
3. Альт-Инвест;
4. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

### *Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

## **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

|                                                                                   |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа                         | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран                                                     |
| Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа) | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СІ |

|                                                                      |                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций        | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации   | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Помещения для самостоятельной работы                                 | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования | Комплекты специализированной мебели для хранения                                                                               |